

**PREMISES FOR INTRODUCING THE CONCEPT  
OF DIVERSITY MANAGEMENT IN POLISH  
ORGANIZATIONS**

**PRZESŁANKI DO WPROWADZANIA KONCEPCJI  
ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSKICH  
ORGANIZACJACH**

**ABSTRACT**

Demographic changes taking place in the world and in Poland can potentially affect many aspects of organization management. The changing labor market is one of the significant challenges that today's organizations face today. The aim of the article is to present the premises for implementing the concept of diversity management in Polish organizations. Three reasons were analyzed, which serve as conditions for taking into account the diversity management policy in the organization, namely:

- 1) demographic change (aging workforce),
- 2) the need to know the needs of various social groups in the organization,
- 3) the benefits of diversity.

**STRESZCZENIE**

Zmiany demograficzne zachodzące na świecie i w Polsce mogą potencjalnie wpłynąć na wiele aspektów zarządzania organizacjami. Zmieniający się rynek pracy to jedno ze znaczących wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj współczesne organizacje. Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach. Poddano analizie trzy powody, które służą jako przesłanki uwzględnienia polityki zarządzania różnorodnością w organizacji, a mianowicie:

- 1) zmiany demograficzne (starzejąca się siła robocza),
- 2) konieczność znajomości potrzeb różnych grup społecznych w organizacji,
- 3) korzyści wynikające z różnorodności.

**KEYWORDS:** *demographic changes in Poland, diversity management, diverse human resources*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *zmiany demograficzne w Polsce, zarządzanie różnorodnością, zróżnicowane zasoby ludzkie w organizacji*

## WPROWADZENIE

Ciągle zmiany społeczno-gospodarcze współczesnego świata wymuszają również zmiany w podejściu do zarządzania organizacjami i konieczność dostosowania się do nowych warunków otoczenia. Zmiany demograficzne zachodzące na świecie i w Polsce oraz zmieniający się rynek pracy to wyzwania, przed jakimi stoją dzisiaj współczesne organizacje. Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacji ze względu na wiek czy płeć będzie miało wpływ na jej funkcjonowanie. Zapewnienie tych zróżnicowanych zasobów ludzkich i czerpanie z nich korzyści jest zatem ważnym zagadnieniem dla dzisiejszej jakości zarządzania, i nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi (Gross-Gołacka, 2016, s. 28–34). Organizacje mogą wykorzystywać tę różnorodność – określaną jako mieszanina wielu czynników zarówno różnic, jak i podobieństw, jakie wnoszą pracownicy do organizacji – aby stać się bardziej kreatywnymi i otwartymi na zmiany. Literatura przedmiotu i liczne opracowania o charakterze popularnonaukowym czy doświadczenia praktyków pokazują uzasadnienie dla takiego podejścia do zarządzania. Podejścia, które będzie uwzględniało potrzebę pozyskiwania różnorodnych zasobów ludzkich do organizacji i wykorzystywanie tej różnorodności z korzyścią dla niej.

Wobec celu prezentowanego artykułu, jakim jest przedstawienie przesłanek wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach poddano analizie trzy powody, które mogą stanowić przyczynki do uwzględnienia polityki zarządzania różnorodnością w organizacji. Przeanalizowano następujące zagadnienia: zmiany demograficzne w Polsce (starzejąca się siła robocza), konieczność znajomości potrzeb różnych grup społecznych w organizacji i korzyści wynikające z różnorodności. Cel został osiągnięty poprzez studia literaturowe, analizy dokumentacji źródłowych oraz analizy dostępnych badań empirycznych, jak również doświadczenie w praktyce gospodarczej.

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ – ASPEKT TEORETYCZNY

Zawarte w tytule artykułu zarządzanie różnorodnością jest dość nowoczesnym podejściem do zarządzania, zorientowanym na korzyści wynikające z różnorodności, która nas otacza. Klasycy (Mor Barak, 2011, s. 136–145; Thomas, 1999; Thomas 1991; Loden & Rosener, 1991) definiują różnorodność jako mozaikę cech, jakie wnoszą pracownicy do organizacji (np. płeć, wiek, rasa, etniczność, religia, sytuacja rodzinna czy zdolności fizyczne). Według Petera Druckera (2007) różnorodność obejmuje wiele aspektów demograficznych i społeczno-ekonomicznych społeczeństwa, w tym starzenie się populacji, wzrost kompetencji i wiedzy pracowników, wzrost imigracji, zmieniającą się rolę kobiet na rynku pracy czy rosnące różnice kulturowe i rolę płci w organizacji. Przykładowo brytyjskie badaczki Gill Kirton i Anne-Marie Greene (2005, s. 143–168) wskazują, że płeć i rasa mogą być traktowane jako główne cechy kształtujące sytuację na rynku pracy wraz z niepełnosprawnością, wiekiem i orientacją seksualną jako innymi cechami zróżnicowanych zasobów ludzkich. Ale wiele interpretacji różnorodności jest szerszych niż te, uwzględniające zmienne demograficzne. Na przykład Edmund Heery i Mike Noon w *Oxford Dictionary of Human Resources Management* opisują różnorodność jako „koncepcję uznającą różnorodność cech posiadanych przez ludzi w organizacji” (Noon, 2007, s. 773–784). Koncepty podkreślają indywidualność każdego człowieka i znaczenie wartości każdego człowieka z jego osobistą kombinacją, np. umiejętności, kompetencji, cech, wiedzy i osobowości w organizacji/zespole (Gross-Gołacka, 2018, s. 46).

Szeroko definiowana różnorodność może odnosić się do każdej postrzeganej różnicy i podobieństwa między ludźmi, zarówno tej widocznej, jak i niewidocznej (efektem będzie szerokie i wszechstronne podejście). Obejmować może chociażby aspekty związane ze stylem życia, pochodzeniem, stażem pracy w organizacji, statusem materialnym. Zasadniczo różnorodność jest powiązana z uznaniem, zrozumieniem, akceptacją i docenianiem różnic występujących między ludźmi. Efektem tej różnorodności w organizacji jest cenny zróżnicowany zespół – przyczyniający się m.in. do powstawania różnych punktów widzenia sprzyjających współpracy, do twórczego rozwiązywania problemów, innowacyjności oraz kreatywności czy różno-

rodnych doświadczeń – który należy postrzegać z perspektywy jego wpływu na jednostkę i na organizację.

Badacze Mustafa F. Özbilgin i Ahu Tatli (2008, s. 8) proponują nowoczesne, globalne podejście do zarządzania różnorodnością. W opinii autorów globalne zarządzanie różnorodnością to: planowanie, koordynowanie i wdrażanie zestawu strategii, taktyk, inicjatyw oraz programów szkoleniowych i jednostkowych doświadczeń oraz pochodzenia pracowników, a także ich zainteresowań, przekonań, wartości i podejść do pracy w organizacji o międzynarodowych, wielonarodowych, globalnych, transnarodowych potencjałach pracowniczych i działalności. Ci sami autorzy kilka lat później definiowali zarządzanie różnorodnością jako filozofię zarządzania polegającą na uznawaniu i docenianiu różnorodności w organizacjach, mającą na celu poprawę wydajności organizacji (Özbilgin, Tatli, 2011, s. 1229–1253). Autorzy sugerują, że takie podejście przedstawiono jako alternatywę dla polityki równych szans. Według nich jest ono odzwierciedleniem trendu liberalizacyjnego i deregulacyjnego w USA i Wielkiej Brytanii. Istotne jest rozróżnienie, że o ile równe szanse mogą odnosić się do szans lub autonomii, do procesu i/lub rezultatu, o tyle zarządzanie różnorodnością przeważnie odnosi się do cech grup i osób (pracowników, konsumentów lub innych) (Gross-Gołacka, 2018, s. 55).

Koncepcja zarządzania różnorodnością zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji, mającym istotny wpływ na jej dalszy rozwój, a także realizację celów biznesowych. Zarządzanie różnorodnością należy definiować w jak najszerszy sposób, postrzegając je jako systematyczne działania firmy, zmierzające do zaangażowania różnorodności zasobów ludzkich w działalność firmy i traktując je jako przewagę strategiczną. Zasadniczo zarządzanie różnorodnością dotyczy (Gross-Gołacka, 2018):

- wykorzystywania wszystkich dostępnych w organizacji talentów, bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów,
- w odniesieniu do grupy pracowników, prowadzenia polityki na rzecz różnorodności, co przyczynia się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta,

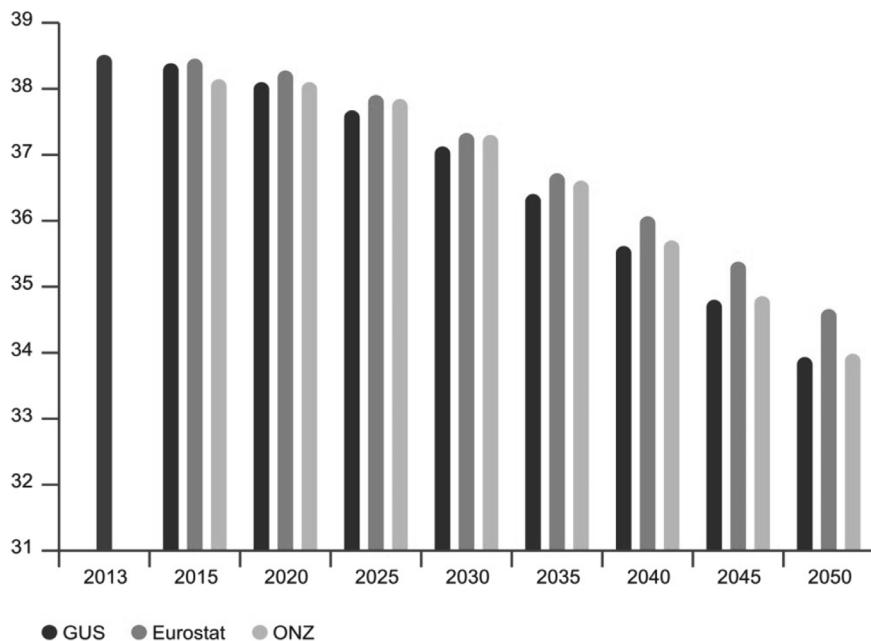
- w odniesieniu do firmy, zaspokajania potrzeb różnych klientów, zwiększania rynku, zarówno w kontekście klientów indywidualnych, jak i pracowników i interesariuszy.

## SYTUACJA DEMOGRAFICZNA W POLSCE – WYZWANIA DLA ORGANIZACJI

Demograficzna wizja Polski, jaka wyłania się z prognozy ludności, nie odbiega od trendów europejskich. Polskę czeka dalszy, stopniowy ubytek liczby ludności oraz znaczące zmiany struktury wg wieku. Oba te zjawiska wynikają ze znanych mechanizmów powiązań między natężeniem urodzeń i zgonów a stanami ludności. Spodziewana odbudowa płodności, po 2004 r., okazała się zbyt słaba, aby przynieść wymierne efekty dla wielkości i składu populacji wg wieku. Długotrwały spadek urodzeń zapoczątkowany po 1983 r. i utrzymujące się niskie natężenie urodzeń spowodowały, że w wiek prokreacji wchodzi coraz mniej liczne roczniki. Polska znalazła się w takim momencie rozwoju demograficznego, że nawet wzrost współczynnika dzietności do poziomu gwarantującego prostą zastępowalność pokoleń w krótkim okresie nie spowoduje odwrócenia tych procesów i nie powstrzyma zmniejszania się liczby ludności kraju. Przy tak już znacznym zniekształceniu struktury populacji proces odbudowy demograficznej jest procesem powolnym i wymaga konsekwentnych, długofalowych działań. Według prognozy Eurostatu ludność Polski w 2050 r. wyniesie ok. 34,7 mln, czyli o ok. 700 tys. więcej aniżeli w prognozach GUS i ONZ. Chociaż prognozy Eurostatu, ONZ i GUS się różnią, to w zasadniczej kwestii są zbieżne (*Prognoza ludności...*, 2014, s. 55) (por. rysunek 1).

W porównaniu do stanu z 2013 r. oznacza to zmniejszenie liczby ludności o 4,55 mln, tj. o 12%. Zaś prognoza Eurostatu dla Polski wyróżnia się przede wszystkim założeniami odnośnie do salda migracji. Zakłada mianowicie, że Polska, począwszy od lat 30. XXI w., będzie się charakteryzować relatywnie wysokim dodatnim saldem migracji. Prognoza ta przewiduje wyższe o ok. 0,05 współczynniki dzietności (TFR) przez większość prognozowanego okresu. Warto jednak zaznaczyć, że nie uwzględniono w niej odnotowanego w 2013 r. spadku TFR z poziomu 1,30 do 1,26. Prognoza Eurostatu zakłada większy spadek umieralności niż prognoza ONZ, ale niższy niż prognoza GUS (*Prognoza ludności...*, 2014, s. 160–180).

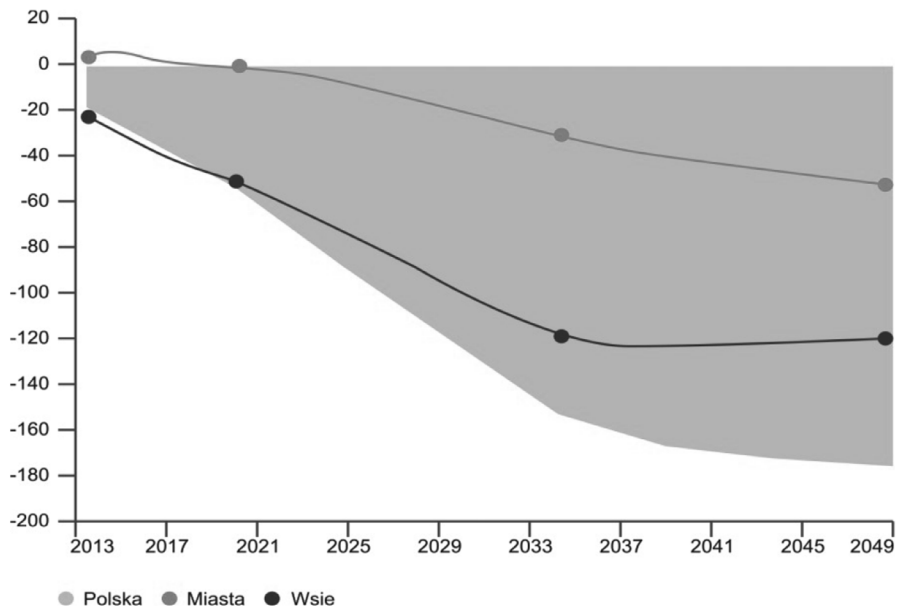
Rysunek 1.

**Prognoza ludności Polski (w mln)**

Źródło: Prognoza ludności na lata 2014–2050, *Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 155.*

Oprócz ujemnego przyrostu naturalnego w Polsce będą widoczne dalsze niekorzystne zmiany w strukturze ludności wg wieku oraz zmniejszanie się liczebności kobiet w wieku rozrodczym. Osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły prawie 1/3 populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,4 mln w porównaniu do 2013 r. Z kolei kobiety w wieku rozrodczym w 2050 r. będą stanowiły jedynie 62% stanu z 2013 r. Wyniki prognozy wskazują na utrzymywanie się ujemnego przyrostu naturalnego (różnica między liczbą urodzeń i zgonów) do końca horyzontu prognozy. Jedynie na obszarach wiejskich w początkowym okresie prognozy pojawi się niewielka nadwyżka urodzeń nad zgonami (do 2018 r.). W kolejnych latach zarówno w miastach, jak i na wsi ujemny przyrost naturalny będzie się pogłębiał (*Prognoza ludności...*, 2014, s. 155).

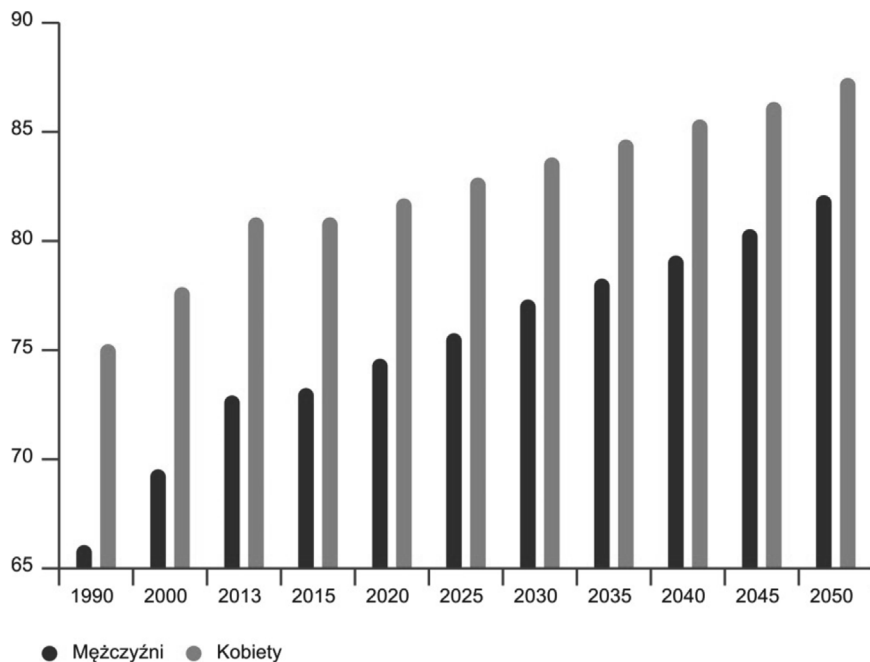
Rysunek 2.

**Przyrost naturalny ludności w Polsce w latach 2013–2050**

Źródło: Prognoza ludności na lata 2014–2050, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 116.

Zgodnie z przyjętymi założeniami w okresie objętym prognozą przeciętne trwanie życia będzie nadal wydłużało się, osiągając w 2050 r. wartości większe od obecnie notowanych o 9 lat dla mężczyzn i 6 lat dla kobiet (rysunek 3). Jednocześnie w sposób istotny zmniejszy się różnica w przeciętnym trwaniu życia mężczyzn i kobiet do ok. 5,4 lat; mężczyźni będą żyli przeciętnie 82,1 lat, zaś kobiety 87,5 lat, co oznacza mniejszą nadumieralność mężczyzn (*Prognoza ludności...*, 2014, s. 155).

Rysunek 3.

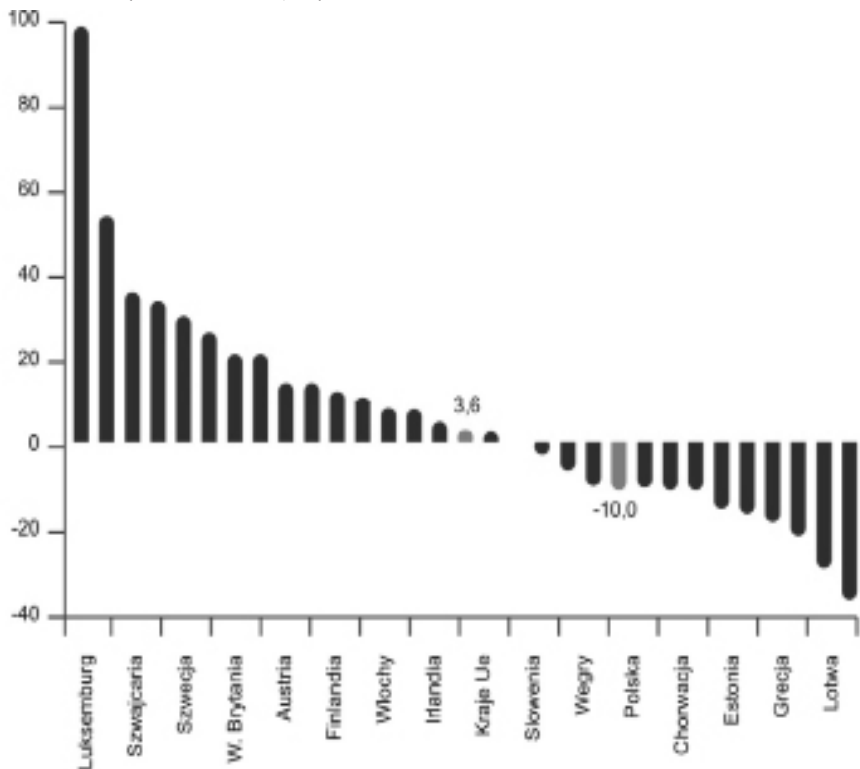
**Przeciętne trwanie życia w latach 1990–2050 (w latach)**

Źródło: Prognoza ludności na lata 2014–2050, *Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014*, s. 121.

W 2050 r. Polska stanie się jednym z krajów w Europie o najbardziej zaawansowanym procesie starzenia się populacji (por. rysunek 4). Według prognoz opracowanych przez Eurostat dla 28 krajów Unii Europejskiej łącznie, w perspektywie do 2050 r. liczba ludności Polski zmniejszy się o blisko 10%, natomiast dla EU-28 łącznie zwiększy się o 3,6% (z ok. 507 mln w 2012 r. do 525, 5 mln) (Gross-Gołacka, 2018, s. 132–144).



Rysunek 4.

**Zmiana liczby ludności między rokiem 2013 a 2050 (w %)**

Źródło: Prognoza ludności na lata 2014–2050, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 165.

Zasadniczo Polska znajdzie się w piątce najstarszych krajów Unii Europejskiej, zaś pod względem wielkości odsetka osób starszych 65+ – na siódmej pozycji. Proces podwójnego starzenia, którego miarą jest udział osób w wieku 80+ w populacji ogółem będzie w Polsce wolniejszy (z uwagi na utrzymywanie się opóźnień Polski w stosunku do innych krajów w zakresie umieralności i prognozowane krótsze trwanie życia niż w krajach UE) i w 2050 r. Polska będzie krajem o jednym z niższych odsetków (*Prognoza ludności...*, 2014, s. 105–163).

## ZMIANY NA RYNKU PRACY – KONSEKWENCJE DLA ORGANIZACJI

Prognozowana sytuacja demograficzna powoduje, że pierwszoplanowym wyzwaniem stojącym przed polską gospodarką jest wypełnienie luki, jaką pozostawiają wycofujące się stopniowo z rynku pracy liczne roczniki urodzone w latach 50. i pierwszej połowie lat 60. XX w. (Bukowski, 2010) oraz dostosowanie metod i narzędzi zarządczych do zasobów ludzkich będących w dyspozycji organizacji. Już teraz pracodawcy stają przed wyzwaniem zarządzania wiekiem, a mianowicie różnymi generacjami pracowników, ale te problemy mogą się nasilić w sytuacji ograniczonej podaży pracowników (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 20). Starzejące się zasoby ludzkie nie muszą być – wbrew mitologizowanej opinii – obciążeniem dla gospodarki, lecz cennym zasobem dużej wiedzy i doświadczenia, oraz coraz większą siłą nabywczą na rynku pracy (Rudnicka, Surdej, 2013). Dokumenty unijne z dużym zaangażowaniem prezentują tezę, że kryzys demograficzny w Europie może być też szansą na stworzenie nowego rodzaju biznesu związanego z tą grupą społeczną dzięki tzw. *silver economy* (*Demography Report 2010...*, 2011). Podkreśla się, że konieczna jest mobilizacja możliwych rezerw, aby poradzić sobie ze zjawiskiem kurczących się zasobów ludzkich, poprzez m.in. zaangażowanie na rynku pracy ludzi w starszym wieku oraz budowanie solidarności międzypokoleniowej opartej na wysokim poziomie aktywności we wszystkich grupach wiekowych (por. rysunek 5) (Gross-Gołacka, 2018, s. 132–144).

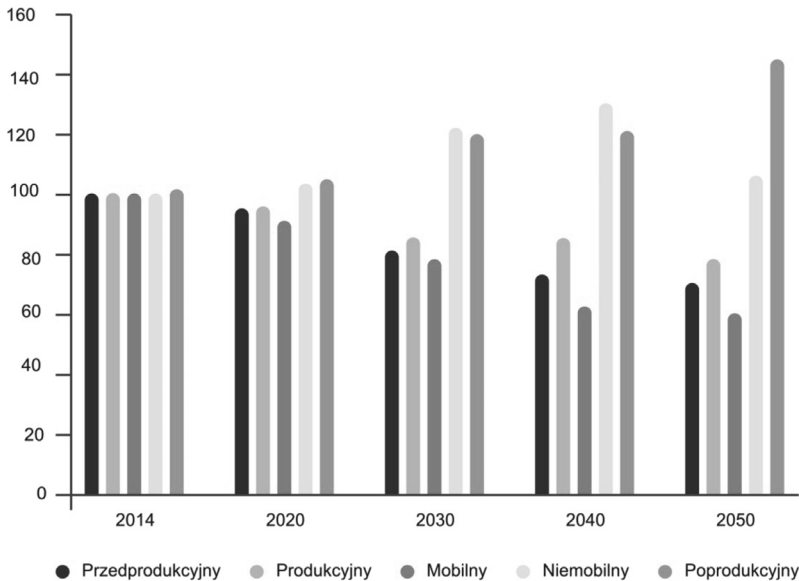
Szczególne znaczenie z punktu widzenia rynku pracy mają zmiany, jakich można się spodziewać w populacji osób w wieku produkcyjnym, jak również kształtowanie się wewnętrznej struktury tej grupy, czyli proporcji między ludnością w wieku mobilnym i niemobilnym. W skali całego kraju spodziewany jest pokaźny, ciągły ubytek ludności w wieku przedprodukcyjnym o ponad 2 mln osób, z czego 1,25 mln w miastach, zaś 786 tys. na wsi. Tylko w ciągu 15 lat – między 2025 a 2040 r. liczba osób w wieku 0–17 lat zmniejszy się o ponad 1,2 mln.

Podobne tendencje można zaobserwować w kształtowaniu się liczebności populacji w wieku produkcyjnym mobilnym, tj. 18–44 lat. Przez wszystkie lata prognozy, do 2050 r., jest spodziewany spadek wielkości tej populacji o 6 mln, w tym 4,1 mln w miastach, przy czym zmiany przybiorą na sile w latach 2020–2035. Wśród ludności w wieku produkcyjnym niemobilnym

i poprodukcyjnym, w kolejnych okresach będą występowały zmiany rozmiaru populacji w obu kierunkach – nastąpi przyrost lub niewielki ubytek.

Rysunek 5.

#### Zmiany w strukturze ludności wg ekonomicznych grup wieku



Źródło: Aneks do raportu Prognoza ludności na lata 2014–2050, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, tabela A10.

Szczególne znaczenie z punktu widzenia rynku pracy ma kształtowanie się wewnętrznej struktury populacji osób w wieku produkcyjnym, czyli proporcji między ludnością w wieku mobilnym (18–44 lata) i niemobilnym (od 45 lat do granicy wieku emerytalnego). W skali kraju w 2013 r. osoby w wieku 18–44 stanowiły większość ludności w wieku produkcyjnym – 62,5%. W dalszych latach znacznie pogorszy się relacja między liczebnościami obydwu populacji – najmniej korzystne będą ok. 2040 r. Wówczas osoby w wieku niemobilnym będą stanowiły aż 54,4% ogółu ludności w wieku produkcyjnym. Kolejne lata przyniosą niewielką poprawę tych zależności – w końcowym okresie prognozy odsetek populacji niemobilnej zmniejszy się do 51%. W ten sposób w Polsce wzrośnie wskaźnik obciążenia demogra-

ficznego (liczba emerytów i dzieci pozostających na utrzymaniu 100 pracujących, gdyby wszystkie osoby w wieku produkcyjnym były czynne zawodowo i miały pracę), który istotnie wpływa na gospodarkę.

W świetle powyższych analiz można stwierdzić, iż pracownicy dojrzałego wieku będą w najbliższej przyszłości ważną częścią zasobów ludzkich współczesnych społeczeństw. Aktywizacja osób starszych na rynku pracy i wykorzystanie ich kompetencji i doświadczenia będzie zatem wyzwaniem dla organizacji. Proces ten jest możliwy dzięki zapewnieniu ochrony praw starszym pracownikom i zapewnienia im właściwego, czyli przede wszystkim równego, traktowania. Dyskryminacja ze względu na wiek (*ageism*) opiera się na przekonaniu, że jedna kategoria wiekowa jest gorsza od innych. Pracownicy starsi różnią się oczywiście umiejętnościami i kompetencjami od przedstawicieli młodszych pokoleń. Jak wynika z raportu *Zatrudnienie w Polsce 2008* (Bukowski, 2010) i innych badań (Klaus, 2004), pracodawcy wolą zatrudniać osoby młode, częściej je awansują, oferują im więcej szkoleń. Osobom starszym odmawia się zatrudnienia często tylko ze względu na wiek, a nie na kwalifikacje. Wiek traktuje się jako istotne kryterium w podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w firmie, automatycznie zwalnia się pracowników, kiedy osiągną wiek emerytalny, pomija się emerytów przy podziale akcji prywatyzowanych firm (*Rynek pracy...*, 2007). Pracownicy po ukończeniu 50. roku życia nierzadko poddawani są molestowaniu, rozumianemu jako naruszenie ich godności, poniżanie lub upokarzanie z powodu wieku (Kuciński, 2012). Wszystkie te przyczyny powodują wzrost bezrobocia w grupie osób po 50. roku życia i ich coraz bardziej skomplikowaną sytuację społeczno-zawodową, w tym coraz większe zniechęcenie do poszukiwania możliwości dalszego zatrudnienia (Smusz-Kulesza, 2013, s. 71–79).

Zasadniczo obecnie długotrwały rozwój Europy i Polski zależy będzie od stopnia wykorzystania potencjału kobiet i mężczyzn. Tymczasem w Polsce na rynku pracy panuje również wysoki stopień nierówności w zatrudnieniu obu płci. Polska należy do tych państw Unii Europejskiej, w których stopa zatrudnienia kobiet i mężczyzn należy do najniższych, podczas gdy stopa bezrobocia jest jedną z najwyższych (choć *de facto* od ponad 10 lat się zmniejsza). Należy wspomnieć, że wzrost odsetka pracujących kobiet wyzwala potrzebę dostosowania warunków pracy do obowiązków rodzin-

nych obydwóch płci. Dzisiaj godzenie pracy z życiem rodzinnym jest jednym z warunków równego uczestnictwa kobiet w rynku pracy (Sadowska-Snarska, 2006; Sadowska-Snarska, 2008).

Dotychczasowe rozważania pokazują, że płeć i wiek są kategoriami społecznymi, które obejmują czynniki historyczne, społeczne oraz kulturalne. Zatem ważne dla rynku pracy jest przeciwdziałanie nierównościami i podejmowanie działań politycznych, legislacyjnych oraz instytucjonalnych przeciwstawiających się stereotypom dotyczącym płci i wieku, które wpływają na decyzje podejmowane na rynku pracy (zarówno przez pracodawców, jak i przez pracowników), a których skutkiem jest dyskryminacja. Nieco ponad połowa ludności świata składa się z kobiet, ale ich udział w działalności gospodarczej i wzroście pozostaje poniżej swojego pełnego potencjału (Gross-Gołacka, 2018, s. 134–141). Te nierówności również eksponuje koncepcja dualnego rynku pracy. Jej twórcy Peter D. Doeringer i Michael J. Piore przyjęli, że rynek pracy podzielony jest na dwie części, w których pracownicy i pracodawcy działają na podstawie zupełnie odmiennych zasad postępowania. Wyodrębniają segment pierwotny, charakteryzujący się stabilnością zatrudnienia, wysokim wynagrodzeniem i możliwościami awansu zawodowego oraz wtórny, na którym panują gorsze warunki pracy i płacy. Na rynku wtórnym przeważają miejsca pracy niecechujące się ww. cechami. Z tych właśnie powodów na rynek wtórny trafiają właśnie grupy defaworyzowane, tj. m.in.: osoby młode, osoby starsze, kobiety, imigranci itp. (Kryńska, 2000). Może dochodzić wówczas do nierównego traktowania tych grup społecznych w zatrudnieniu i niewykorzystywania zróżnicowanego potencjału wg kryteriów: płci, wieku, (nie)pełnosprawności itd.

W świetle przedstawionej sytuacji demograficznej można stwierdzić, iż różnorodność w miejscu pracy będzie coraz większym wyzwaniem dla organizacji w wielu krajach. Postępujące zmiany społeczno-gospodarcze powodują, że:

1. Zmienia się rynek pracy, w tym warunki pracy, style życia, profile zatrudnienia.
2. Tradycyjne wzorce zatrudniania, konsumpcji i sposobu myślenia tracą na znaczeniu. Mają one wpływ na to, kogo zatrudniamy, komu dostarczane są dobra i usługi, a także, kto ich dostarcza.

3. Powstają wielokulturowe społeczeństwa, wzrasta znaczenie grup dotychczas marginalizowanych. Menedżerowie coraz częściej zarządzają ludźmi zróżnicowanymi ze względu na płeć czy wiek, którzy posługują się różnymi językami, mają inny system wartości czy reprezentują inne wyobrażenie o tym, czym jest dobra współpraca w zespole, organizacja pracy czy sposób rozwiązywania problemów.

Ówczesne i przyszłe możliwości pozyskania, wykorzystania i utrzymania kapitału ludzkiego w procesie tworzenia wartości organizacji są ściśle powiązane z trendami makroekonomicznymi, z których na szczególną uwagę zasługują owe zmiany demograficzne (Gross-Gołacka, 2008). Zatem wsparcie grup defaworyzowanych na rynku pracy wyrastające z wielowiekowej tradycji walki o równość oraz rozwój cywilizacyjny nie będzie bez znaczenia. Jak już dowiedziono, za ich właściwym traktowaniem przemawiają już nie tylko względy etyczne czy ideowe, ale także rachunek ekonomiczny i szeroko pojęty interes państwa zgodny z kanonami liberalnych demokracji.

## **KONIECZNOŚĆ ZNAJOMOŚCI POTRZEB RÓŻNYCH GRUP SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJI**

Przedstawione trendy demograficzne i kierunki zmian, jakie zachodzą na rynku pracy, będą miały poważne konsekwencje dla organizacji i menedżerów w nadchodzących dziesięcioleciach. Implikacje obejmują potrzebę lepszego zrozumienia różnych grup społecznych oraz docenienia, jakie korzyści może przynieść organizacjom różnorodność. Wymaga to jednak elastyczności w pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu jakości pracy poprzez tworzenie niedyskryminacyjnych środowisk wewnątrz organizacji oraz lepszej integracji pracy i życia.

W literaturze przedmiotu pojawia się koncepcja zarządzania wiekiem. Jednak należy mieć na uwadze, że zagadnienie zarządzania wiekiem, chociaż odnosi się do różnych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), ma wyraźny związek ze starzeniem się (Walker, 2005, s. 685), w tym walką z dyskryminacją ze względu na wiek, opartą na stereotypach i uprzedzeniach. Według Izabela Kołodziejczak-Olczak (2014, s. 43) zarządzanie wiekiem oznacza stosowanie w firmie rozwiązań przyjaznych dojrzałym pracownikom, najczęściej osobom

powyżej 50. roku życia. Wszystko to wskazuje, że zarządzanie wiekiem jest jednym z aspektów strategii zarządzania różnorodnością, uwzględniającej nie tylko wiek pracowników, lecz także ich płeć, rasę lub wyznanie.

W związku z tym strategię zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich wykorzystuje się po to, by ze zróżnicowania wieku czy płci uczynić atut i wykorzystać jak największe korzyści dla firmy i jej pracowników. Stosowane w tych ramach instrumenty ZZL są wdrażane świadomie z myślą o zespołach pracowników zróżnicowanych wiekowo czy ze względu na płeć. Mają one służyć przede wszystkim: koncentrowaniu się na tym, co dla firmy jest najważniejsze, czyli kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracownika bez dyskryminowania, tworzeniu warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i zneutralizowanie jego słabych stron, związanych z np. wiekiem, umożliwieniu maksymalnego wykorzystania szans i perspektyw wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowania zagrożeń z tym związanych, tworzeniu warunków działania sprzyjających stabilnym, zintegrowanym, zmotywowanym i lojalnym zespołom pracowniczym (Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015, s. 7).

Jednak aby tak się stało, kluczowa jest znajomość potrzeb i oczekiwań pracowników. Obecnie w organizacjach możemy zetknąć się z różnymi grupami wiekowymi pracowników (tabela 1), których charakteryzuje określone podejście do zatrudnienia, miejsca pracy czy kwestii równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym.

Tabela 1.

**Grupy wiekowe zasobów ludzkich w latach 2017–2027**

Nazwa grupy	Lata urodzin	Wiek obecnie (w latach)	Wiek za 10 lat (w latach)
Tradycjoniści ( <i>silent generation</i> )	Przed 1945 r.	Powyżej 72	Powyżej 82
<i>Baby boomers</i> (BB)	1946–1964	71–63	82–73
Pokolenie X	1965–1980	62–37	72–47
Pokolenie Y (tzw. <i>millennials</i> )	1981–2000	36–17	46–27
Pokolenie C (lub Z)	Po 2000	Poniżej 17	Poniżej 27

Źródło: Miś (2011, s. 84), Zagórska (2012, s. 15–16), Tulgan, 2009, Make Way for Generation, z: Marketing to Today's Tweens and Teens (2009), *European Citizenship Report* (2015).

Tabela 2.

**Charakterystyka działań zorientowanych na osoby z pokolenia BB, X, Y**

Pokolenie	Charakter działań
BB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respektowanie hierarchii</li> <li>- Wynagradzanie za kompetencje i za lojalność</li> <li>- Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną</li> <li>- Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką)</li> <li>- Zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych</li> <li>- Akcentowanie wynagrodzenia finansowego</li> <li>- Spotkania bezpośrednio załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń</li> </ul>
X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wynagradzanie za kompetencje i za rezultaty</li> <li>- Budowanie zaangażowania trwania i normatywnego</li> <li>- Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną</li> <li>- Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką)</li> <li>- Akcentowanie wynagrodzenia finansowego</li> <li>- Możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń</li> </ul>
Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami</li> <li>- Przypominanie o celach</li> <li>- Ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych</li> <li>- Nieustanne stymulowanie do pracy</li> <li>- Aktywność w miejscu pracy</li> <li>- Lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności w oparciu o szansę rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenienie na podstawie wyników</li> <li>- Większa swoboda w miejscu pracy (np. pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych)</li> <li>- Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je na podstawie wyników; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym</li> <li>- Dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, nie potrafią improwizować, ale są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych)</li> </ul>

Źródło: Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 86–88.



Oczekiwania i potrzeby pracowników mogą być zróżnicowane ze względu na ich wiek (tabela 2). Znajomość tych potrzeb istotnie wpływa na efektywność wdrożonych metod ZZL. Różne generacje bez wątplenia posiadają odmienne systemy wartości, potrzeby i oczekiwania, różnorodne przyzwyczajenie i nawyki, a także preferencje komunikacyjne. Przez „generację” za *Słownikiem Języka Polskiego* (1995, s. 56) należy rozumieć grupę ludzi żyjących w tym samym okresie i będących mniej więcej w tym samym wieku.

Jamka (2011, s. 262) dokonuje prezentacji podstawowych problemów określonych grup pracowników i wyzwań z tym związanych w organizacji, gdzie istnieje zróżnicowany kapitał ludzki (por. tabela 3). Również wg raportu The Economist Intelligence Unit (EIU) na temat różnorodności w biznesie, prezentującego badanie *Value based diversity. The challenges and strenghts of many* (2014), które zostało przeprowadzone w 2013 r. wśród 228 dyrektorów HR-u na całym świecie, kwestia asymilacji pracowników z pokolenia Y z wartościami organizacyjnymi będzie największym wyzwaniem dla HR-u w ciągu najbliższych 3 lat. Jeśli więc firmy myślą o czerpaniu korzyści z posiadania zdywersyfikowanego zespołu, powinny równocześnie zastanawiać się nad efektywnymi narzędziami integrowania młodszych pracowników z wizją i misją organizacji, a także z pracownikami 50+ czy obcokrajowcami.

W świetle powyższego organizacje stoją wobec całego zestawu wyzwań związanych z zatrudnieniem i pracą ze zróżnicowanymi pracownikami. To kluczowe, aby menedżerowie i właściciele traktowali tę różnorodność nie jako zagrożenie, ale jako przewagę rynkową. Bez niej firmy i instytucje za kilka lat po prostu nie będą mogły sprawnie funkcjonować, a pracodawcy będą niejako zmuszeni do korzystania z wiedzy pracowników, ich doświadczenia oraz umiejętności działania w strukturze społecznej firmy. Z drugiej strony pojawia się szereg czynników „utrudniających” – nie tylko po stronie pracodawców, ale również po stronie samych starszych pracowników, np. pracownicy „mentalnie” zaczynają rozstawać się z zatrudnieniem znacznie wcześniej, niż wynosi granica wieku emerytalnego. A pokutujące stereotypy, przyzwyczajenia, szasłości wciąż utrudniają firmom efektywną politykę zatrudnienia w tym kontekście. Zarządzający zasobami ludzkimi w organizacji powinni być zatem dobrze przygotowani do tej roli pod względem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym. Wiedza z zakresu zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi wydadę się tutaj niezbędna.

Tabela 3.

**Główne wyzwania w zarządzaniu ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników**

Grupy pracowników	Podstawowe problemy zarządzania Cel: komplementarne wykorzystanie potencjału pracy
Pracownicy wielogeneracyjni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych ⇨ zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy</li> <li>- Wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia ⇨ obalanie mitów</li> <li>- Nacisk na współpracę międzypokoleniową ⇨ wspólne zadania/projekty/zespoły</li> </ul>
Pracownicy wielokulturowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania</li> <li>- Tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość</li> <li>- Koordynacja procesów uczenia się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym</li> </ul>
Pracownicy „rozproszeni”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dematerializacja pracy ⇨ wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych</li> <li>- Partnerstwo biznesowe ⇨ konieczność zrozumienia całej firmowej sieci powiązań między wszystkimi interesariuszami</li> <li>- Koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości ⇨ współpraca oparta na aktywizowaniu możliwości jako podstawa konkurencji</li> </ul>
Pracownicy „wirtualni” - telepracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fizyczne oddalenie od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego ⇨ zmniejszona możliwość kontroli i rozwoju organizacyjnego pracownika</li> <li>- Malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej ⇨ spadek lojalności pracowników i ich poczucia tożsamości organizacyjnej</li> <li>- Globalne pozyskiwanie pracowników</li> <li>- Nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>
Pracownicy wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań ⇨ wzrost wagi koordynacji pracy i motywacji zadaniowej</li> <li>- Duże niezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej ⇨ malejące znaczenie kierowania</li> </ul>
Pracownicy defaworyzowani	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprostanie wymogom regulacji prawnych (głównie Unii Europejskiej)</li> <li>- Modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>

Źródło: Jamka, 2011, s. 262.

## KORZYŚCI Z RÓŻNORODNOŚCI W ORGANIZACJI

Zróżnicowanie zasobów ludzkich w miejscu pracy odnosi się do rozmaitych różnic pomiędzy ludźmi w danej organizacji. Brzmi to prosto, ale to zróżnicowanie – co przedstawiono na początku artykułu – może wynikać z wielu cech, a mianowicie: płci, wieku, grupy etnicznej, rasy, osobowości, zachowania, funkcji w organizacji, wykształcenia itd. Natomiast zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania akceptacji dla różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji. Zasadniczo skuteczne zarządzanie tym zróżnicowanym zespołem powinno opierać się na dobrej komunikacji i uwzględnianiu potrzeb pracowników związanych z kształtowaniem ich motywacji. Przy tak zakrojonym podejściu należy przyjąć, że sukces i konkurencyjność organizacji zależą od jej zdolności do przyjęcia owej różnorodności pracowników i uświadomienia sobie płynących z niej korzyści. W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań i rozważań naukowych, które potwierdzają wpływ zarządzania różnorodnością w firmie na osiąganie korzyści ekonomicznych (White, Hill, Mills, Smeaton, 2004; Swann, Polzer, Seyle, Ko, 2004; Subeliani, Tsogas, 2005; Urwin, Michielsens, Walters, 2006; Litvin, 1997). Jeżeli organizacja aktywnie zajmuje się zagadnieniami różnorodności w miejscu pracy, rozwija i wdraża plany na rzecz zarządzania różnorodnością, wówczas odnotowuje liczne korzyści. Przyjmuje się, że rozwój i konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do przyjęcia i akceptacji różnorodności i uświadomienia sobie korzyści (Gross-Gołacka, 2016). Zatem organizacje, które poważnie i odpowiedzialnie podchodzą do tego zagadnienia, odnotowują liczne korzyści (*Nowe kierunki...*, s. 320; *Profiting from Diversity...*, 2010; Herring, 2009, s. 208–224; Urwin, Karuk, David, Dodds, Moss, 2011; *Why diversity matters...*, 2015; *The Bottom Line: Corporate...*, 2007; *Waiter, is that inclusion in my soup?...*, 2013; *Global Diversity and Inclusion...*, 2011). Wśród głównych korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością znajdują się następujące kwestie:

- Wpływ na zarządzanie talentami.
- Wzrost innowacyjności i kreatywności.
- Kształtowanie kultury opartej na tolerancji.

- Wzmacnianie wizerunku i wiarygodności na zewnątrz firmy – wśród klientów i partnerów biznesowych.
- Reputacja firmy wśród pracowników.
- Zapewnienie lojalności ze strony pracowników, klientów i partnerów biznesowych.
- Lepsze rozumienie zjawisk występujących wewnątrz organizacji.
- Tworzenie różnorodnego środowiska ułatwiającego uczenie się i wymianę doświadczeń.
- Wzrost elastyczności organizacji.
- Przełamywanie schematów i rutyny.
- Dotarcie do nowych grup kandydatów/kandydatek na rynku pracy.
- Zwiększanie możliwości rekrutowania i zatrzymywania utalentowanych pracowników.
- Zdobywanie nowych rynków.
- Rozwój nowych produktów i usług.
- Lepsze odpowiadanie na potrzeby zróżnicowanych klientów (nowych).
- Możliwość dotarcia do większej liczby odbiorców produktów i usług.
- Lepsze odpowiadanie na potrzeby różnorodnych klientów.
- Obniżenie kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników.
- Ograniczenie pozwów sądowych i kosztów prawnych.

Na zaprezentowane korzyści z wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością należy spojrzeć z perspektywy czasu i miejsca (wewnątrz firmy i na zewnątrz) ich osiągnięcia. Pierwsza perspektywa to krótko- i średniookresowe rezultaty, czyli możliwości poprawy przepływu środków pieniężnych, np. poprzez zredukowanie kosztów, rozwiązanie problemów z niedoborem zasobów ludzkich, otwarcie nowych rynków i poprawę działania na rynkach istniejących, co skutkuje zwiększeniem przychodów. Korzyści te można uznać jako wewnętrzne. Znane są one również jako korzyści „zwrotu z inwestycji” (ang. *return on investment* – ROI) (Hubbard, 2007). Zaś druga perspektywa to inwestowanie w politykę zarządzania różnorodnością, przyczyniające się do tworzenia i wzmacniania kapitału ludzkiego i organizacyj-

nego. Razem z kapitałem wiedzy, są to główne aktywa niematerialne wykorzystywane przez firmy w różnorodnych sektorach, aby ustanowić przewagę konkurencyjną i tworzyć wartość (Lev, 2001). Korzyści te mają silny związek z otoczeniem zewnętrznym organizacji.

## PODSUMOWANIE

Zachodzące w Polsce zmiany demograficzne są kwestią bezdyskusyjną. Rozważać należy skalę i rozmiar ich konsekwencji społecznych i gospodarczych oraz jakie skutki będą powodowały dla organizacji i zarządzania nimi. Zasadniczo zauważa się, że zmiany te generują zmiany zasobów ludzkich. Następują:

- Zmiany na rynku pracy, w tym warunków pracy, stylu życia, profili zatrudnienia.
- Osłabienie tradycyjnych wzorców zatrudniania, konsumpcji i sposobów myślenia, co ma wpływ na to, kogo firmy zatrudniają, komu dostarczane są dobra i usługi, a także, kto ich dostarcza.
- Wzrost znaczenia grup dotychczas marginalizowanych (np. osób dojrzałych, kobiet itp.). Menedżerowie coraz częściej będą zarządzać ludźmi zróżnicowanymi ze względu na płeć czy wiek, którzy posługują się różnymi językami, mają inny system wartości czy prezentują inne wyobrażenie o tym, czym jest dobra współpraca w zespole, organizacja pracy czy sposób rozwiązywania problemów.

Zasadniczo z perspektywy zmian zachodzących w społeczeństwie i miejscu pracy łatwo zrozumieć istotną rolę, jaką różnorodność odgrywa i będzie odgrywać w przyszłym konkurencyjnym i organizacyjnym sukcesie. Zasadniczo różnorodność w miejscu pracy będzie coraz większym wyzwaniem dla organizacji. W odniesieniu do miejsca pracy zmiany te mogą oznaczać zmiany kadrowe w firmach. Przedsiębiorstwa, uwzględniając chociażby proces starzenia się społeczeństwa, będą zmuszone do sterowania (kontrolowania) fluktuacją kadr, np. po to, aby zapewnić ciągłość obsady stanowisk i transfer wiedzy użytecznej w miejscu pracy. Z tej perspektywy istotna może okazać się koncepcja zarządzania różnorodnością.

Niezależnie, czy patrzymy na różnorodność jako na zagrożenie społeczne, czy dotyczące miejsca pracy lub rynku konsumenckiego, to zmian demograficznych nie można zlekceważyć. Charakter społeczeństwa i zasobów ludzkich ulega zmianie, a przeprowadzona analiza pokazuje, że w przyszłości zmieni się znacząco. Wszystkie te zmiany powodują, że wiele organizacji powinno zwrócić się w stronę badania jej skutków dla działalności, jednocześnie dostarczając silnych przesłanek ekonomicznych dla zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

## Literatura

- Bukowski, M. (2010). *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. ISBN 9788361638100.
- Drucker, P. (2007). *Managing in the Next Society*, Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 9780750685054.
- Glinka, B., Kostera, M. (red.). (2012). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa: Wolters Kluwer Business. ISBN 9788326407611.
- Gross-Gołacka, E. (2008). *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, Warszawa: UNDP. ISBN 9788392620075.
- Gross-Gołacka, E. (2016). *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości” Nr 4, s. 28–34. ISSN 0137-8651.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Warszawa: Difin. ISBN 9788380855229.
- Herring, C. (2009). *Does Diversity Pay?; Race, Gender, and the Business Case for Diversity*, „American Sociological Review” Nr 2, t. 74, s. 208–224. ISSN 0003-1224.
- Hubbard, E.E. (2007). *The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on Organizational Performance*, Taylor & Francis. ISBN 9780750674577.
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). *Why diversity matters*, McKinsey & Company.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał?*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business. ISBN 9788326412813.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A., Unruch, K. (2007). *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska.

- Kirton, G., Greene, A.M. (2005). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 9781138786707.
- Klaus, W. (2004). *Dyskryminacja w ogłoszeniach o pracę. Raport z badań*. Materiały z konferencji „Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu” z dnia 28 października 2004 r. zorganizowanej przez PSEP oraz Wydział Prawa i Administracji UW.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788379693047.
- Kryńska, E. (2000). *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy*. W: E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. ISBN 8387890138.
- Kuciński, M. (2012). *Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej” Nr 5. ISSN 1899-9573.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington DCB: The Brookings Institution Press, s. 91–92. ISBN 9780815798095.
- Litvin, D. (1997). *The Discourse of Diversity: From Biology to Management*, „Organization” Nr 4 (2), s. 187–209. ISSN 1350-5084.
- Loden, M., Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Illinois: Business One Irwin 1991. ISBN 9781556233869.
- Miś, A. (2011). *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” Nr 224. Wrocław: Wydawnictwo UE. ISSN 1899-3192.
- Mor, Barak, M.E. (2011). *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 9781483386126.
- Moss, G. (red.). (2010). *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230516168.
- Noon, M. (2007). *The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities*, „Work, Employment and Society” Nr 21, s. 773–784. ISSN 0950-0170.
- Özbilgin, M.F., Tatli, O. (2008). *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*, Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 9781403996107.
- Özbilgin, M.F., Tatli, A. (2011). *Mapping out the field of equality and diversity: rice of individualism and voluntarism*, „Human Relation” Nr 9, t. 64, s. 1229–1253. ISSN 0018-7267.

- Prognoza ludności na lata 2014–2050.* (2014), Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Rudnicka, M., Surdej, A. (2013). *Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce*, Warszawa: Centrum im. A. Smitha. ISBN 9788386885909.
- Sadowska-Snarska, C. (2006). *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku. ISBN 9788387981297.
- Sadowska-Snarska, C. (2008). *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku. ISBN 9788387981877.
- Sadowska-Snarska, C. (red.). (2008). *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku. ISBN 9788387981846.
- Smusz-Kulesza, M. (2013). *Prawo antydyskryminacyjne jako instrument wspomagający starszych pracowników w UE*. W: E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Łódź: Uniwersytet Łódzki, s. 71–79.
- Subeliani, D., Tsogas, G. (2005). *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Roboban*, „International Journal of Human Resource Management” Nr 5, t. 16, s. 831–851. ISSN 0958-5192.
- Swann, W.B., Polzer, J.T., Seyle, C., Ko, S. *Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups*, „Academy of Management Review” Nr 1, t. 29, s. 9–27. ISSN 0363-7425.
- Szejniuk, A. (2015). *Kapitał Ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji*, „Journal of Modern Science”, 3/26. s. 47–60. ISSN 1734-2031.
- Thomas, R.R. Jr. (1991). *Beyond race and gender. Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, New York: Amacom. ISBN 9780814415528.
- Thomas, R.R. Jr. (1999). *Building a House for Diversity*, New York: Amacom.
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco: Calif.
- Urwin, P., Karuk, V., David, A., Dodds, I., Moss, G. (2011). *The Strategic Economic Impact of Diversity on Business Performance*, Diversity Works for London.
- Urwin, P., Michielsens, E., Walters, J. (2006). *The Contribution of Employee Relations Practice to High Performance Workplace: case Studies on Work-life Balance and Diversity Practice*. Proceedings of CIPD Professional Standards Conference, Klee: Keele University.



- Warwas, I., Rogozińska-Pawelczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788379692811.
- White, M., Hill, S., Mills, C., Smeaton, D. (2004). *Managing to Change? British workplace and the future of work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 9781403938053.
- Zagórowska, A. (2012). *Konflikt generacyjny wokół pracy*. W: A. Zagórowska (red.), *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Opole: Politechnika Opolska. ISBN 8362736771.

## Źródła internetowe

- Demography Report 2010. Older, more numerous and diverse European*. (2011). European Commission, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5740869/KE-ET-10-001-EN.PDF/b804a9ff-5113-40f4-8f2b-bd263d9828a0?version=1.0> (dostęp: 15.03.2015).
- Global Diversity and Inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. (2011). Forbes, [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf) (dostęp: 15.03.2015).
- <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> (dostęp: 15.03.2015).
- Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*. (2011). Euro-monitor International: Strategy Briefing. Retrieved from <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (dostęp: 18.01.2016).
- Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*. (2007). Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, [http://poradnik.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/temat\\_miesiaca/rynek\\_pracy\\_50plus\\_broszura\\_arf.pdf](http://poradnik.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/temat_miesiaca/rynek_pracy_50plus_broszura_arf.pdf) (dostęp: 18.01.2016).
- The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. (2007). Catalyst, [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf) (dostęp 18.01.2016).
- Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. (2013). Deloitte, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf> (dostęp: 22.02.2015).

